

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

派外人員跨文化訓練與派遣成功之關聯性研究

— 以中國大陸台資企業為實證對象

The Effects of Cross-Cultural Training on Expatriate Success:
The Taiwanese Enterprises in Mainland China as Empirical Samples

計畫編號：NSC 91-2416-H-033-004-SSS

執行期限：91 年 8 月 1 日至 92 年 7 月 31 日

主 持 人：諸承明 / 中原大學企業管理系所教授

摘 要

海峽兩岸自 2002 年分別加入世界貿易組織 (WTO) 之後，彼此間的經貿活動更趨熱絡。除了傳統中小企業以外，台灣大型企業亦紛紛前往中國大陸投資設廠，派出為數眾多的外派人員赴對岸任職，並引發許多國際化人力資源管理上的相關議題。尤其海峽兩岸長期以來的文化阻隔及政治上的對立關係，導致彼此之間互信基礎薄弱，各種文化偏見與溝通誤解油然而生，使得台資企業外派人員在大陸面臨的跨文化衝突，並不亞於其他地區或國家。是故如何降低外派人員的文化衝擊問題，也就成為影響派遣能否成功的關鍵因素。有鑑於此，本研究遂以跨文化訓練與派遣成功之關聯性為題，針對台資企業派遣至中國大陸的外派人員進行問卷調查。根據調查所得的 150 份樣本進行統計

分析，本研究共獲得下列三項重要結果：

- (1) 經由因素分析顯示，本研究得出跨文化訓練可分為「安全及關係管理訓練」、「語言及風俗文化訓練」、「溝通及社交禮儀訓練」、「法政及生活資訊訓練」等四構面；外派人員能力可分為「溝通理解能力」、「壓力調適能力」、「文化包容能力」等三構面；外派適應可分為「工作適應」、「生活適應」、「環境適應」等三構面。
- (2) 在獲得各變項核心構面之後，本研究分別對其進行簡單相關分析。結果顯示：跨文化訓練、外派人員能力、及外派適應三者彼此間均具有顯著關聯性。其中跨文化訓練對於外派人員能力及外派適應均具有正相關，各構面中尤以「安全及關係管理訓練」及「溝通及社交禮儀訓練」兩構面對其之相

關性較為顯著。至於外派人員能力對於外派適應亦均具有正相關，而且全部項目都已達到顯著水準。

- (3) 雖然相關分析顯示各變項彼此間均具有顯著關聯性，但是將各變項一併納入 LISREL 模式進行分析後得知：跨文化訓練與外派適應之間的直接效應並不成立，此一路徑的參數估計值尚未達到顯著水準。然而，跨文化訓練經由外派人員能力進而影響外派適應的間接效應則可成立，此一路徑的各項參數估計值均已達顯著水準。由此分析可知，跨文化訓練將可有效提昇外派人員能力，進而有助於改善外派人員的海外適應。

關鍵詞：外派人員、跨文化訓練、外派適應、中國大陸

Abstract

National boundaries are being blurred by the creation of World Trade Organization (WTO). The dramatic changes that have occurred in recent year in Taiwanese enterprises will have their impacts on international human resource management. With the growing of importance of the subsidiaries in Mainland China, managers of Taiwanese enterprises are confronting a wealth of challenges. They face diverse culture, laws, customs, and political systems. Implementing cross-cultural training can be

helpful to managers in understanding differences in work attitudes and motivation in other cultures. However, expatriate adjustment will be probably improved through cross-cultural training. Therefore, this study has collected the 150 questionnaires from the expatriates of Taiwanese enterprises in Mainland China. In summary, these following findings are found: (1) According to the results of factor analysis, these core dimensions of cross-cultural training are defined as: training for security and relation management, training for language and cultural customs, training for communication and social skill, and training for law and political information; these core dimensions of expatriate skills are defined as: skill for communication, skill for adapting stress, and skill for cultural tolerance; these core dimensions of expatriate adjustment are defined as work adjustment, living adjustment, and environmental adjustment. (2) Based on the analyses of simple correlation, this study finds that there are significantly positive relationships among cross-cultural training, expatriate skills, and expatriate adjustment. (3) In order to interpret the causal relationships for effects of cross-cultural training on expatriate adjustment, the LISREL model is applied to test a comprehensive framework. Therefore, this study shows that expatriate skills are the intervening variables between cross-cultural training and expatriate adjustment. Cross-cultural training will indirectly influence expatriate adjustment via improving expatriate skills.

Keywords : Expatriates, Cross-Cultural

壹、緒論

近年來，隨著國人經濟實力的逐漸雄厚以及國內經營環境的劇烈變化，台灣企業的國際化腳步已大幅向前邁進。在眾多的投資地區與國家之中，中國大陸由於人口眾多、地理位置便利、語言暢通無阻、以及勞工成本低廉的優勢，遂成為台灣企業向外投資的最熱門地區。然而，海峽兩岸人民雖屬同文同種，但是近百年來的體制分隔以及政治上的對立關係，卻也導致雙方互信基礎薄弱、文化隔閡油然而生。事實上，海峽兩岸從政治結構、法律體系、經濟模式、生活型態、思想背景、到歷史觀等，均存有許多制度與認知上的差異。尤其是中國大陸在歷經文化大革命之後，不僅許多傳統文化已遭受嚴重破壞，其中簡體字的推行更使得兩岸人民之間多了一層溝通障礙。此外，兩岸人民在學習新文化的來源與過程亦大不相同，許多外來語的翻譯與解釋也南轅北轍。凡此種種，皆將造成台資企業派外人員文化適應上的困擾，進而引發派遣是否失敗的問題。為了克服此一問題，兩岸之間的跨文化訓練仍有其實施必要，以便化解雙方許多不必要的誤解與偏見，進而改善外派人員的海外適應情況。有鑑於此，本研究將針對中國大陸台資企業外派人員跨文化訓練進行深入的探討，並分析跨文化訓練對於派遣成

功可能產生的影響，然後據此提出適切建議，做為企業實務運用及政府擬定政策之參考。

貳、文獻探討

一、文化差距與文化衝擊

當企業邁出國際化腳步、在海外設立據點時，首先要面對的課題就是海外子公司的經理人員任用問題。一般而言，國際企業在為子公司尋求人力資源時，主要來源可分為母國外派、當地國雇用、以及雇用第三國等情形，其中尤以前兩項最為普遍。然而，當企業處於不同的國際化階段，母國外派及當地雇用的組成比例也會隨之調整。Franko (1973) 對此曾提出五階段建議：首先是貿易輸出階段，公司只須將業務委託當地代理商即可，並不需要外派人員前往當地；其次是初期國外製造階段，公司為了移轉生產與管理技術到當地，此時須派遣相當多的外派人員前往；第三是海外成長階段，公司會逐漸將管理權責交於當地人員，進而降低外派人員數目；第四是進入到地區總部安定成長階段，此時原本獨立的子公司會逐漸朝向區域整合的型態發展，為因應地區總部的設立，外派人員的數目再度增加；最後是進入成熟階段，由於地區總部已一切就緒，所以外派人員數目將可持續降低。就現階段多數的台資企業而言，在大陸地區的發展歷程尚

處於前述的第二階段，並逐漸開始朝向第三階段邁進之中。因此，許多台資企業雖已開始培養當地人才，但是外派人員比例仍處於較高水準。

當外派人員進入中國大陸之後，首先要面臨的即是兩岸文化差距 (cultural distance) 所帶來的文化衝擊問題 (cultural shock)。雖然兩岸人民根屬同源，文化也係出一脈。但是兩岸之間畢竟分離甚久，意識型態與社會制度各有不同，再加上政治上的長期對立關係，使得兩岸之間無形中也形成了相當程度的文化差距現象，導致台資企業在大陸面臨的文化衝擊問題，並不亞於其他地區或國家。一般而言，當個體所處的文化背景與其本身文化出現差異時，即會產生所謂的文化差距現象。倘若面臨的文化差距過大時，會導致個體感覺到這些國家的文化會比其他國家的文化較不容易適應 (Church, 1982)。沈青松 (1995) 認為兩岸之間的差異主要可歸納為三點：區域性的差異、現代步調上的差異、以及政經框架的差異。事實上，大陸在所謂的「具有中國特色的社會主義」體制下發展，確實與台灣的自由、民主、與法治概念有所差異，導致兩岸的社會價值觀及思維模式均有相當大的不同。黃同圳 (1995) 亦指出：台灣與大陸雖同為中華文化，但是數十年來台灣深受西方文化的影響，而大陸卻因為長期的對外封閉，造成重地方色彩、派系、企求自足的文化特色；就政治經濟方面，大陸雖然已開始致力於

經濟上的改革開放，但是在政治上對於企業仍有許多的控制和介入。

文化衝擊對於移民者、企業外派人員的影響特別顯著。目前已有多項研究指出因為跨文化適應不良，導致任務失敗的案例 (Forster, 2000)。Taft (1977) 指出由於不熟悉新文化以及不能發揮應扮演的角色技巧，使得一位異鄉人不能適當地處理所面對的新環境，如此將會導致一種嚴重的無力感。Winkelman (1994) 認為文化衝擊除了造成心理上的不適應，還會造成生理上的反應，這些反應主要包括：情感的、人際關係的、認知的、社會文化的、角色壓力轉變的各種效果。Cascio (1992) 亦認為外派人員的失敗，可歸因於到達國外後的 4 至 6 個月內所感受到的文化衝擊。Goodman (1994) 並曾把文化比擬成是一個冰山 (iceberg)，一部份的冰山是露出在水面上的，這部分也就是文化中較容易被觀察到項目，諸如語言、食物、飲宴、穿著、建築和藝術；另一部份的冰山則是被海水淹沒，這部分隱含的即是企業道德、價值觀、道德、肢體語言、男女關係、家庭忠誠、學習模式、工作激勵與員工忠誠。這些被淹沒而無法觀察的部份，卻會在不知不覺中對於企業的營運產生不利影響。因此，以往許多跨文化研究認為：不同的國家有不同的價值觀與認知態度 (Framer & Richman, 1980; Hofstede, 1983; 薛英宏, 2000)；而企業在不同國家文化下將會有不同的經營方式 (黃秀英, 1996；林文

燁，1998；陳人豪，2001)。由於文化型態的差異，某一國家成功經營範例，將未必適用於其他國家 (何國全，1994)。

二、跨文化訓練的目的與內涵

為了降低外派人員可能遭遇到的文化衝擊問題，台資企業在派遣人員前往中國大陸之前，確有必要進行跨文化訓練，以藉此增加派遣成功的機會。過去已有許多研究證實，跨文化訓練確實是增強員工能力、降低文化衝擊、以及增進跨文化適應的一項有效工具，並可促使外派人員在面對跨文化時仍能有效的互動 (e.g., Harris & Moran, 1979; Brislin, 1981; Tung, 1981; Bochner, 1982)。Bennett, Aston & Colquhoun (2000) 曾指出，企業想要成功地派遣人員赴海外工作並因應全球競爭，其關鍵因素有三：首先，被指派者在文化差異的環境下，仍具有適當的技能、知識、與態度去有效地發揮；其次，被指派者及其伴隨的家庭成員必須能適應新環境；第三，當身處海外時，被指派者必須瞭解如何能極大化其發展的機會。而跨文化訓練正是協助企業促成上述三項因素的重要工具。雖然企業透過面談等遴選程序，已可篩選出較為適當的外派人員，但是仍有許多知識和技術是需要透過訓練來增進的。Harris & Moran (1991) 認為跨文化訓練的主要目的可分為下列十項：第一，促使員工對於不同文化的情境及行為，能有敏銳的感覺與觀察力；第二，對於來自不同國

家背景的人，可增進其相互之間的瞭解；第三，藉由文化差異的認知，進而改進顧客和員工間的關係；第四，使經理人員瞭解文化的基本概念，並應用這些知識在人際關係和組織文化的改善上；第五，提昇跨國企業的管理績效；第六，改善員工在海外工作的跨文化處理技能；第七，降低員工在海外工作時的文化衝擊；第八，將行為科學的基本原理運用在國際企業管理上；第九，經由訓練瞭解如何管理文化差異，進而提昇工作績效；第十，改善員工跨文化溝通的技能。

至於跨文化訓練應包括哪些主要的內涵？以往學者曾提出許多不同的建議。Johnston (1974) 針對 403 位派駐在亞洲的美國人士進行調查，結果顯示有 15 項必要的訓練，包括：政治警覺性、變革技能、記錄的能力、人際關係技巧、學習與教導的能力、使命的理解、專業技術能力、維護自身健康的知識、服務的志向、組織能力、適應變革的能力、跨文化的理解力、母國文化的理解力、語言能力、以及對於他人情感的感受性訓練。Tung (1982) 則將跨文化訓練課程分為六類：第一，提供當地的地理、氣候、食物、居住、與學校等精確資訊；第二，文化導入，提供有關於當地城市的文化慣例與價值體系等資訊；第三，文化吸收的訓練，內容可包含描述不同文化遭遇的短篇故事情節；第四，語言訓練；第五，發展彈性態度的敏感性訓練；第六，實地親身體驗，以判別是否能

承受與不同文化背景的人一起工作的壓力。此外，Barham & Devine (1990) 的研究更具體指出受訪企業已實施的跨文化訓練課程內容及其採行比例，其中包括：「拜訪地主國」約有 79% 的企業採行，「語言訓練」約有 73% 的企業採行，「聽取當地經理人員簡報」約有 67% 的企業採行，「內部一般管理課程」約有 44% 的企業採行，「外派經理人員文化訓練」約有 42% 的企業採行，「外派眷屬文化訓練」約有 38% 的企業採行，「商學院的管理課程」約有 29% 的企業採行，「外派眷屬的語言訓練」約有 23% 的企業採行，「當地國商事規範協商訓練」約有 17% 的企業採行。

三、外派適應與派遣成功

適應是一種過程，用以改變個體行為，透過順應和文化環境建立起一種和諧而有效的關係（陳美黛，1997）。一般而言，外派適應係指外派人員赴海外任職後所面臨到的跨文化適應問題，在許多研究中也常將其稱為海外適應或是跨文化適應。Black (1988) 曾指出，跨文化適應是個體在心理及情緒上對於新文化的反應。柯元達 (1994) 則認為海外適應可視為外派人員主觀評估在海外駐地工作時所感受到的生活滿足程度及工作勝任程度。Eovingood (1995) 的研究則具體指出，此種外派適應問題主要可從七個層面來探討其影響因素：第一是距離遠近，包含工作地點遷移與調整的距離為何；第二是國家

的不同，亦即是否已離開原有的國家；第三是工作性質，也就是新工作的內容與層級是否與原有工作相異；第四是社會支援，在工作調動時是否獨行或有家眷同行；第五是時間長短，亦即對於任期長短的預估以及預期回任的時間；第六是回任制度；第七是自願性和意願性的高低，這取決於個人對於工作轉移所能選擇或掌控的程度。

此外，亦有許多國內外文獻針對外派適應的內涵進行探討。Torbiorn (1982) 認為主要可分為生活適應和家庭適應兩個層面，內容包含適應當地國的交通、氣候、購物、娛樂、以及其他一般性的生活適應。Black (1988) 認為外派適應主要是與當地人士之間的相處互動情形，主要可分為三種情形：第一是與公司內的當地員工相處適應，第二是與公司以外的人士相處適應，第三則是與當地的一般人士相處適應。Shaffer, Harrison, & Gilley (1999) 則認為海外適應主要包含三個層面：第一是外派人員對於新職位的適應情形，第二是外派人員在地主國對於社會生活的適應，第三是外派人員對於居住環境以及飲食的適應情形。至於國內學者吳萬益、陳碩珮、與甘珮姍 (2000) 在進行跨文化訓練的有效性實證研究時，則綜合了以往許多研究的看法，將跨文化適應分為工作適應、互動適應、以及生活適應等。

跨文化適應不僅是影響外派人員工作滿足感的重要因素，更是直接或間接決定

派遣能否成功的關鍵要素。Stone (1991) 在探討派遣為何失敗時曾歸納出八項因素，而這些因素中許多項目是與跨文化適應息息相關：第一是管理者本身無法適應；其次是管理者配偶無法適應；第三是無法處理工作上較大的職責；第四是家庭中其他成員的問題；第五是管理者本身的人格特質因素；第六是缺乏前往海外工作的誘因；第七是缺乏專業上的技能；第八則為其他各項因素。此外，根據美國的一項調查結果顯示：外派人員的失敗率 (failure rate) 約有 25 % 至 50 %，而且每一海外派遣失敗的成本高達 4 萬至 25 萬美元 (Hogan & Goodson, 1990)。然而，值得注意的是，國外研究發現女性主管派遣至海外的成功比率顯著高於男性，部份研究甚至指出其派遣成功率高達 97 % (Howard, 1992)。探究其可能原因：一則可能是女性對於跨文化的適應力較強；另一則是女性外派主管較少，能獲得派遣機會者通常都是公司中的上上之選。

參、研究方法

一、研究對象與抽樣方式

本研究旨在探討中國大陸台資企業跨文化訓練與派遣成功之關聯性。由於一般中小企業在訓練方面較缺乏有系統的制度與規劃，所以為了避免調查結果失去意義，所以本研究僅針對赴大陸設立據點的

大型企業外派人員進行實證調查。然而，國內目前外派前往大陸工作的員工人數非常眾多，而且每隔一段時間經常會安排人員輪調，所以並不容易掌握確切的外派人員名單。因此，本研究在樣本選取上僅能以便利抽樣方式為之。本研究前後共寄發問卷 280 份，經多次催收後回收 161 份問卷，其中包含 11 份無效問卷。剔除無效問卷後共得有效樣本 150 份，有效回卷率約 53.57%。

二、樣本特性描述

在回收樣本特性方面，本研究分別由性別、年齡、外派大陸年資、以及有無其他外派經驗等特性加以描述。首先，在性別方面，樣本中男性外派人員共有 125 人，比例約為 83.3%；女性外派人員僅有 25 人，比例為 16.7% (如表 1 所示)。其次，在年齡方面，樣本中 30 歲以下的外派人員有 16 人，比例約為 10.7%；31~40 歲的外派人員有 58 人，比例約為 38.7%；41~50 歲的外派人員有 54 人，比例約為 36.0%；50 歲以上的外派人員有 22 人，比例約為 14.7% (如表 2 所示)。第三，在外派大陸年資方面，樣本中年資 1 年以內的外派人員有 45 人，比例約為 30.0%；年資 1~2 年的外派人員有 44 人，比例約為 29.7%；年資 3~4 年的外派人員共有 21 人，比例約為 14.0%；年資 5~6 年的外派人員有 14 人，比例約為 9.3%；年資 7~8 年的外派人員有 9 人，比例約為 6.0%；年資 9~10 年

的外派人員有 5 人，比例約為 3.3%；年資 10 年以上的外派人員有 12 人，比例約為 8.0%；(如表 3 所示)。最後，在其他外派經驗方面，樣本中沒有其他外派經驗者共有 122 人，比例約為 81.3%；曾有其他外派經驗者僅有 27 人，比例為 18.0%；此外另有 1 人該資料空缺 (如表 4 所示)。

表 1 回收樣本性別分佈之頻次分析表

性別	樣本數	百分比
男	125	83.3%
女	25	16.7%
合計	150	100.0%

表 2 回收樣本年齡分佈之頻次分析表

年齡	樣本數	百分比
30 歲以下	16	10.7%
31-40 歲	58	38.7%
41-50 歲	54	36.0%
50 歲以上	22	14.7%
合計	150	100%

表 3 回收樣本外派大陸年資之頻次分析表

外派大陸年資	樣本數	百分比
1 年以內	45	30.0%
1-2 年	44	29.3%
3-4 年	21	14.0%
5-6 年	14	9.3%
7-8 年	9	6.0%
9-10 年	5	3.3%
10 年以上	12	8.0%
合計	150	100%

表 4 回收樣本有無其他外派經驗之頻次分析表

其他外派經驗	樣本數	百分比
無	122	81.3%
有	27	18.0%
遺漏值	1	0.7%
合計	150	100%

三、研究變項與衡量方式

本研究旨在探討外派人員跨文化訓練與派遣成功之關聯性，主要研究變項包括跨文化訓練、外派人員能力、以及外派適應等三個部分。首先，在跨文化訓練之衡量方式上，本研究主要以五點尺度衡量各項跨文化訓練內容的實施程度，由受測者根據自身認知就量表中的適當位置加以圈選。至於衡量問卷則參考並匯集 Tung (1982)、Barham & Devine (1990)、李敏宰 (1993)、呂錦龍 (1994)、吳孟玲 (1998)、黃復明 (2000)、藍雅馨 (2002) 等人的研究問卷，然後再予以適度修改。總計本研究的跨文化訓練問卷題項共有 19 題，量表整題信度 Cronbach's α 值為 0.9429，顯示量表內在一致性相當理想。

其次，在外派人員能力之衡量方式上，本研究亦由受測者自我評量各項外派人員能力指標，然後在五點尺度量表中的適當位置加以圈選。至於衡量問卷主要參考吳永欽 (2000)、藍雅馨 (2002) 等人的研究問卷，然後再予以適度修改。總計本研究的外派人員能力問卷題項共有 30 題，量表整題信度 Cronbach's α 值為 0.9277，顯示量表內在一致性相當理想。

第三，在外派適應之衡量方式上，本研究亦由受測者自我評估各項外派適應指標，然後在五點尺度量表中的適當位置加以圈選。至於衡量問卷主要參考 Shaffer, Harrison & Gilley (1999)、甘珮姍 (2000)、藍雅馨(2002) 等人的研究問卷，然後再予以適度修改。總計本研究的外派適應問卷題項共有 10 題，量表整題信度 Cronbach's α 值為 0.8025，顯示量表內在一致性尚稱理想。

肆、研究發現

為深入探討跨文化訓練對於外派適應之相關影響效應，本研究首先將利用因素分析來界定跨文化訓練、外派人員能力、外派適應等研究變項之核心構面；其次將以相關分析來探討各變項之間的簡單相關性；最後再採取 LISREL 模式進一步驗證各變項之間可能具有的因果關係。

一、跨文化訓練、外派人員能力、外派適應之核心構面

在探討跨文化訓練、外派人員能力、外派適應等變項關聯性之前，本研究先以因素分析來界定各研究變項之核心構面。首先，在跨文化訓練方面，本研究針對 19 個有關題項進行因素分析，以主成份分析法 (Principal Component Analysis) 萃取因素，然後以直交轉軸法 (Orthogonal Rotation) 中的最大均等法 (Equamax

Method) 進行轉軸。分析結果顯示：特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的成份因素共有 4 個，取樣適切性 KMO 值為 0.905，表示此因素分析取樣性相當適當。本研究根據各因素之題項內容進行命名，分別獲得「安全及關係管理訓練」、「語言及風俗文化訓練」、「溝通及社交禮儀訓練」、「法政及生活資訊訓練」等四項構面。各構面的信度分析指出，Cronbach's α 值分別達 0.909、0.880、0.839、0.810，顯示內在一致性相當理想。至於跨文化訓練各構面實施程度方面，以「溝通及社交禮儀訓練」平均得分 3.591 為最高、其次是「安全及關係管理訓練」的 3.581、第三是「法政及生活資訊訓練」的 3.200、最後則為「語言及風俗文化訓練」的 2.817。其中前三項實施程度平均得分均已超過五點尺度的中值 3 分，但是最後一項卻低於 3 分，顯示台資企業在「語言及風俗文化訓練」方面的實施程度明顯偏低 (如表 5 所示)。

其次，在外派人員能力方面，本研究針對 30 個有關題項進行因素分析，以主成份分析法萃取因素，然後以直交轉軸法中的最大均等法進行轉軸。但是最大均等法在此無法收斂，故本研究改採最大變異法 (Varimax Method) 進行轉軸。分析結果顯示：特徵值大於 1 的成份因素共有 6 個，取樣適切性 KMO 值為 0.888。然而，六項因素似有過多之慮，並不利於後續分析。故本研究將僅選取特徵值較高的前三個成分因素進行命名，分別獲得「溝通理解

能力」、「壓力調適能力」、「文化包容能力」等三項構面。各構面的信度分析指出，Cronbach's α 值分別達 0.866、0.845、0.829，顯示內在一致性相當理想。至於外派人員能力各構面評估得分方面，以「文化包容能力」平均得分 3.834 為最高、其次是「溝通理解能力」的 3.804、最後則為「壓力調適能力」的 3.712，而各構面的得分差異則是相當有限（如表 6 所示）。

最後，在外派適應方面，本研究針對 10 個有關題項進行因素分析，以主成份分

析法萃取因素，然後以直交轉軸法中的最大均等法進行轉軸。分析結果顯示：特徵值大於 1 的成份因素共有 3 個，取樣適切性 KMO 值為 0.784，表示此因素分析取樣性尚屬適當。本研究根據各因素之題項內容進行命名，分別獲得「工作適應」、「生活適應」、「環境適應」等三項構面。各構面的信度分析指出，Cronbach's α 值分別為 0.827、0.722、0.562。此一結果顯示前

表 5 跨文化訓練之因素分析結果及構面命名

因素	題 項 內 容	因素負荷量	信度分析	平均得分
因素一 安全及關係管理	公司有教導我在大陸保有政治警覺性的方法。	0.766	0.909	3.581
	公司有教導我在大陸建立或維持人際關係的方法。	0.733		
	公司有教導我在大陸培養個人適應性與處事敏銳度的方法。	0.724		
	公司有教導我在大陸維護自身生命和公司財產安全的方法。	0.707		
	公司有教導我在大陸面對工作災害的防治或處理辦法。	0.679		
	公司有教導我與大陸民眾及政府機構取得良好溝通的方法。	0.560		
因素二 語言及風俗文化	公司有教導我台灣與大陸彼此間習慣用語之差異。	0.836	0.880	2.817
	公司有教導我簡體字的書寫與辨認方式。	0.765		
	公司有教導我大陸當地的方言。	0.753		
	公司有提供給我大陸當地風俗習慣的相關資訊。	0.613		
	公司有教導我大陸當地的適當的溝通表達方式或是語言禁忌。	0.604		
因素三 溝通及社交禮儀	公司有教導我身處大陸時與母公司取得良好溝通的方法。	0.814	0.839	3.591
	公司有提供我在大陸工作所需的相關專業知識與技能。	0.762		
	公司有告知我在大陸遇到壓力或困難時可以向何處尋求協助的相關資訊或管道。	0.588		
	公司有教導我在大陸適用的基本社交禮儀。	0.568		
	公司有教導我在大陸適用的國際商務禮儀。	0.516		
因素四 法政及生活資訊	公司有提供給我大陸當地生活條件的相關資訊。	0.859	0.810	3.200
	公司有提供給我大陸重要法令規章的相關資訊。	0.796		
	公司有提供給我大陸現階段政經情勢的相關資訊。	0.581		

表 6 外派人員能力之因素分析結果及構面命名

因素	題 項 內 容	因素負荷量	信度分析	平均得分
因素一 溝通理解能力	我有能力大陸當地顧客進行有意義的對話。	0.795	0.866	3.804
	我有能力和大陸當地顧問進行有意義的對話。	0.715		
	我有能力和大陸當地合作伙伴進行有意義的對話。	0.711		
	我有能力和大陸當地人民建立互動關係。	0.663		
	外派到大陸工作，我有能力有效地處理溝通誤解。	0.613		
	外派到大陸工作，我有能力應付不同的溝通方式。	0.601		
	我有能力正確瞭解大陸人民的感受。	0.422		
	我有能力在大陸施展出適當的人際溝通技巧。	0.411		
因素二 壓力調適能力	外派到大陸工作，我有能力有效地應付壓力。	0.844	0.845	3.712
	外派到大陸工作，我有能力有效地處理緊張。	0.836		
	外派到大陸工作，我有能力有效地處理挫折。	0.773		
	外派到大陸工作，我有能力有效地處理人際衝突。	0.659		
	外派到大陸工作，我有能力有效地在壓力下處之泰然。	0.618		
	外派到大陸工作，我有能力有效地處理社會疏離感。	0.491		
	我有能力在大陸現有的政治制度下處理的各項事務。	0.415		
因素三 文化包容能力	我有能力有效地設身處地為大陸人民著想。	0.729	0.829	3.834
	我有能力有效地包容大陸人民。	0.627		
	我有能力尊重大陸的風土民情。	0.607		
	外派到大陸工作，我有能力有效地瞭解不同文化帶來的心理不適應、焦慮、與敏感。	0.545		
	我有能力和大陸當地人民發展出良好的人際關係。	0.498		
	我有能力和大陸當地人民一同工作。	0.444		

表 7 外派適應之因素分析結果及構面命名

因素	題 項 內 容	因素負荷量	信度分析	平均得分
因素一 工作適應	大陸任職期間，我在工作績效評估標準上適應良好。	0.863	0.827	3.968
	大陸任職期間，我在對工作要求與工作職責上適應良好。	0.821		
	大陸任職期間，我與當地公司同事相處融洽。	0.756		
	大陸任職期間，我與當地公司主管有良好的工作關係。	0.685		
因素二 生活適應	大陸任職期間，我對於大陸當地人員的價值觀、工作態度、及風俗習慣等方面適應良好。	0.760	0.722	3.574
	大陸任職期間，我對當地的社交型態適應良好。	0.758		
	大陸任職期間，我對大陸當地生活(例如：氣候、食物、交通、醫療等)適應良好。	0.702		
	大陸任職期間，我與大陸員工以外的一般人員相處良好。	0.618		
因素三 環境適應	大陸任職期間，我對大陸當地語言已能運用溝通。	0.873	0.562	3.340
	大陸任職期間，我對大陸當地情況已有相當瞭解。	0.683		

表 8 各觀察變項相關係數表

研究變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 安全及關係管理訓練	1.000													
2. 語言及風俗文化訓練	0.648 ***	1.000												
3. 溝通及社交禮儀訓練	0.735 ***	0.610 ***	1.000											
4. 法政及生活資訊訓練	0.618 ***	0.652 ***	0.567 ***	1.000										
5. 溝通理解能力	0.294 ***	0.073	0.250 **	0.133	1.000									
6. 壓力調適能力	0.212 **	0.152	0.269 ***	0.135	0.524 ***	1.000								
7. 文化包容能力	0.244 **	0.104	0.244 **	0.122	0.673 ***	0.453 ***	1.000							
8. 工作適應	0.178 *	0.072	0.181 *	0.132	0.541 ***	0.453 ***	0.564 ***	1.000						
9. 生活適應	0.184 *	0.136	0.265 ***	0.121	0.475 ***	0.587 ***	0.433 ***	0.402 ***	1.000					
10. 環境適應	0.209 **	0.242 **	0.196 *	0.101	0.395 ***	0.293 ***	0.357 ***	0.392 ***	0.357 ***	1.000				
11. 性別	-0.034	0.016	0.066	0.025	0.084	0.225 **	0.191 *	0.177 *	0.242 **	0.037	1.000			
12. 年齡	0.105	0.158	0.126	0.180 *	0.096	0.047	0.180 *	0.192 *	0.116	0.124	0.364 ***	1.000		
13. 大陸工作年資	0.042	0.064	0.106	0.049	0.063	0.103	0.210 **	0.104	0.185 *	0.233 **	0.209 **	0.142	1.000	
14. 其他外派經驗	0.014	0.045	-0.069	0.113	0.126	0.094	0.027	0.121	0.045	0.127	0.025	0.019	0.143	1.000

Two-tail Significant : * p<0.05 ** p<0.01 ***0.001

兩構面的內在一致性尚稱理想；至於最後一項構面的信度值雖然較低，但仍在可接受範圍之內。至於外派適應各構面評估得分方面，以「工作適應」平均得分 3.968 為最高、其次是「生活適應」的 3.574、最後則為「環境適應」的 3.340。雖然各構面的得分均已超過 3 分，但是「環境適應」的得分最低，而且距離「工作適應」已有相當幅度的差距（如表 7 所示）。

二、跨文化訓練、外派人員能力、外派適應之相關分析

本研究在獲得跨文化訓練、外派人員能力、以及外派適應等變項核心構面之後，將分別進行簡單相關分析以探討各變項之間的關聯性（相關係數如表 8 所示）。首先，在跨文化訓練與外派人員能力方面，研究結果顯示全部均為正相關，相關係數介於 0.073~0.294 之間，達到顯著水準的共有 6 個項目。其中「安全及關係管

理訓練」對於「溝通理解能力」、「壓力調適能力」、及「文化包容能力」之相關係數分別為 0.294、0.212、0.244，各項均已達顯著相關；「溝通及社交禮儀訓練」對於「溝通理解能力」、「壓力調適能力」、及「文化包容能力」之相關係數分別為 0.250、0.269、0.244，各項均已達顯著相關；但是「語言及風俗文化訓練」與「法政及生活資訊訓練」則並未對任何的外派人員能力構面產生顯著的相關。

其次，在跨文化訓練與外派適應方面，研究結果顯示全部亦均為正相關，相關係數介於 0.072~0.265 之間，達到顯著水準的共有 7 個項目。其中「安全及關係管理訓練」對於「工作適應」、「生活適應」、及「環境適應」之相關係數分別為 0.178、0.184、0.209，各項均已達顯著相關；「語言及風俗文化訓練」對於「環境適應」之相關係數為 0.242，該項已達顯著相關；「溝通及社交禮儀訓練」對於「工作適應」、「生活適應」、及「環境適應」之相關係數分別為 0.181、0.265、0.196，各項均已達顯著相關；至於「法政及生活資訊訓練」則並未對任何的外派適應構面產生顯著的相關。

第三，在外派人員能力與外派適應方面，研究結果顯示全部為正相關，相關係數介於 0.293~0.587 之間，而且全部項目均已達到顯著水準。其中「溝通理解能力」對於「工作適應」、「生活適應」、及「環境適應」之相關係數分別為 0.541、0.475、0.395，各項均已達顯著相關；「壓力調適

能力」對於「工作適應」、「生活適應」、及「環境適應」之相關係數分別為 0.453、0.587、0.293，各項均已達顯著相關；「文化包容能力」對於「工作適應」、「生活適應」、及「環境適應」之相關係數分別為 0.564、0.433、0.357，各項均已達顯著相關。

第四，在外派人員個體背景資料對於前述各變項之相關分析方面，研究結果顯示除了少數項目為負相關外，其餘大多數亦為正相關，相關係數介於-0.069~0.242 之間，達到顯著水準的共有 10 個項目。其中在個體背景資料與跨文化訓練方面，僅有「年齡」與「法政及生活資訊訓練」具有顯著的正相關（相關係數 0.180），顯示年齡愈大的外派人員，實際獲得或感受到的這方面的訓練程度愈高。在個體背景資料與外派人員能力方面，「性別」對於「壓力調適能力」及「文化包容能力」具有顯著的正相關（相關係數分別為 0.225、0.191），顯示男性外派人員在這兩方面的調適能力較高，而此一分析結果卻與國外研究結果相左；「年齡」對於「文化包容能力」具有顯著的正相關（相關係數 0.180），顯示年齡愈大的外派人員在這方面的調適能力較高；「大陸工作年資」對於「文化包容能力」具有顯著的正相關（相關係數 0.210），顯示年齡愈大的外派人員在這方面的調適能力較高。在個體背景資料與外派適應方面，「性別」對於「工作適應」及「生活適應」具有顯著的正相關（相關係數分別為 0.177、0.242），顯示男性外

派人員在這兩方面的外派適應表現較佳，而此一分析結果亦與國外研究結果相左；「年齡」對於「工作適應」具有顯著的正相關（相關係數 0.192），顯示年齡愈大的外派人員在這方面的外派適應表現較佳；「大陸工作年資」對於「生活適應」及「環境適應」具有顯著的正相關（相關係數分別為 0.185、0.233），顯示大陸工作年資愈久的外派人員在這兩方面的外派適應表現較佳。

整體而言，各變項之間的相關性，以外派人員能力與外派適應之間的關聯性最強，相關係數高達 0.293~0.587 之間，而且全部項目都已達到顯著水準。至於跨文化訓練對於外派人員能力以及外派適應之間的關聯性，則是相當接近的。其中跨文化訓練與外派人員能力之間的相關係數介於 0.073~0.294 之間，在 12 個項目中共有 6 個達到顯著水準；而跨文化訓練與外派適應之間的相關係數介於 0.072~0.265 之間，在 12 個項目中共有 7 個達到顯著水準。此外，外派人員個體背景資料此控制變項對前述各研究變項亦有部份的顯著關聯性。尤其性別與年齡兩項因素，確實對於外派人員能力以及外派適應具有相對重要之關聯性。

三、LISREL 整體分析模式

本研究除了上述的簡單相關分析外，亦將進一步採取 LISREL 整體分析模式驗證各變項之間的因果關係。此模式共包涵四個潛在變項 (Latent Variables)，其中跨

文化訓練為自變項、外派適應為依變項、外派人員能力為中介變項，至於外派人員個體背景資料則做為控制變項。此外，為進一步探討跨文化訓練在影響外派適應時，外派人員能力是否須居間扮演中介變項的角色，此模式將包含兩條路徑：一為跨文化訓練直接影響外派適應；另一則為跨文化訓練透過外派人員能力進而影響外派適應（如圖 1 所示）。經由本研究的 LISREL 模式分析之後，將可更清楚判定上述兩條路徑何者較具解釋力。

將各項相關數據輸入 LISREL 模式運算之後，本研究得知整體模式的適配度統計值 (Goodness of Fit Statistics) 相當理想，顯示此一模式具有相當程度的解釋力。其中卡方值比率 (χ^2/df) 為 1.564，符合建議值 3 的範圍以內；而 GFI 值 (Goodness of Fit Index) 為 0.903、AGFI 值 (Adjusted Good of Fit Index) 為 0.858、IFI 值 (Incremental Fit Index) 為 0.939、CFI 值 (Comparative Fit Index) 為 0.937，均與理想值 1 相去不遠，尤其 GFI、IFI、CFI 等值均達建議值 0.9 的水準；至於 RMR 值 (Root Mean-Square Residual) 為 0.071，也與理想值 0 相當接近（如表 9 所示）。

至於觀察 LISREL 整體模式中各潛在變項之間的參數估計值 (Parameter Estimates)，則可發現跨文化訓練對於外派人員能力具有顯著的影響性，參數估計值 γ 為 0.31、t 值達 3.45；外派人員能力對於外派適應亦具有顯著的影響性，參數估

計值 γ 為 0.78、 t 值達 7.69；個體背景資料對於外派適應亦具有顯著的影響性，參數估計值 γ 為 0.27、 t 值達 2.07；但是跨文化訓練對於外派適應則不具有顯著的直接影響性，參數估計值 γ 為 -0.01、 t 值僅有 -0.09。由此分析結果可知，前述兩條路徑中，前者跨文化訓練直接影響外派適應的路徑並不能獲得資料支持；而後者跨文化訓練透過外派人員能力進而影響外派適應的路徑則較為妥適。此外，個體背景資料對於外派適應的影響性方面，LISREL 模式也證實性別、年齡、以及大陸工作年資，確實會對其產生顯著之影響。

綜合上述各項分析結果顯示，跨文化訓練、外派人員能力、以及外派適應三者雖然在相關分析中均具有顯著的關聯性，但是將其同時納入 LISREL 模式加以分析，則可發現跨文化訓練與外派適應之間的直接效應並不成立，而跨文化訓練經由外派人員能力進而影響外派適應的間接效應則可成立。由此可知，跨文化訓練會直接影響外派人員能力，然後再透過外派人員能力進而影響外派適應，顯示跨文化訓練與外派適應之間的關聯性，是建立在外派人員能力的中介基礎之上。

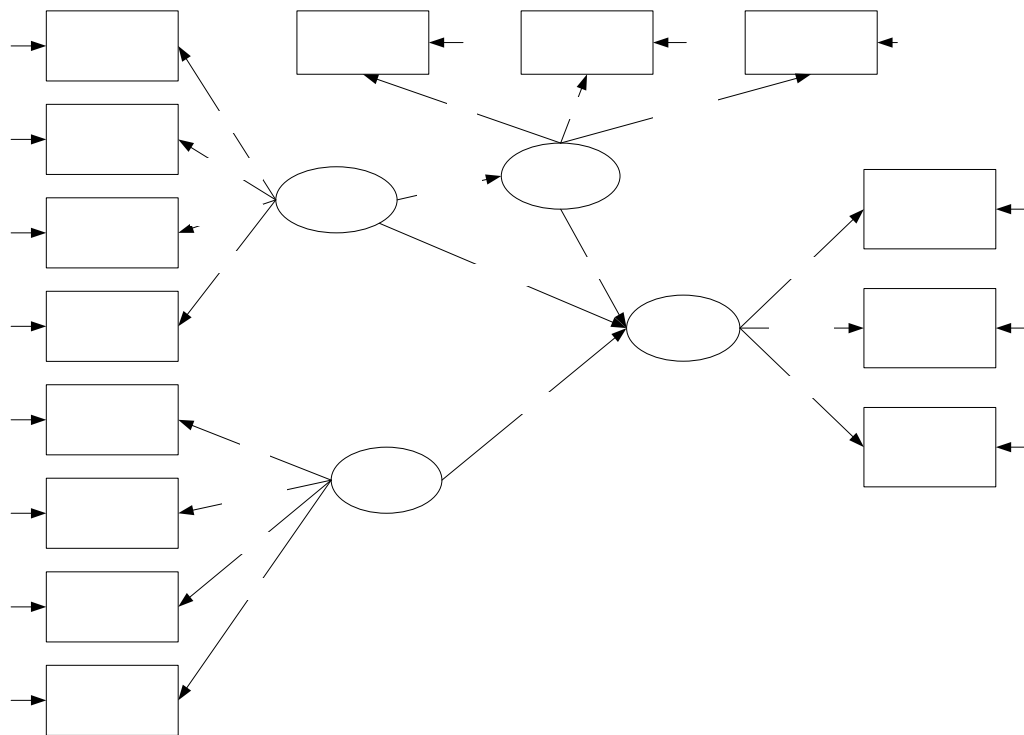


圖 1 外派適應影響因素之 LISREL 整體分析模式

註：(1) 圖中數字表示 LISREL 各參數估計值 (Parameter Estimates)。

(2) 括號內數字則為 t 值， $t > 1.96$, $p < 0.05$; $t > 2.58$, $p < 0.01$; $t > 3.29$, $p < 0.001$ 。

表 9 LISREL 模式適配度統計值

χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	IFI	CFI	RMR
112.617	72	1.564	0.903	0.858	0.939	0.937	0.071

註：

- (1) 卡方值愈小，表示模式的適配度愈佳。但卡方值易受到樣本大小之影響，故以卡方值除以自由度 (χ^2/df) 的值來判斷比較理想。
- (2) GFI (Goodness of Fit Index)，AGFI (Adjusted Good of Fit Index)，IFI (Incremental Fit Index)，CFI (Comparative Fit Index) 等值愈接近 1，表示模式的適配度愈佳。
- (3) RMR (Root Mean-Square Residual) 值愈接近 0，表示模式的適配度愈佳。

伍、研究結論

儘管海峽兩岸人民根屬同源，但是在歷經百年來的分立與阻隔之後，彼此之間仍然產生了許多的文化差距現象。以往許多國外研究顯示，透過跨文化訓練可有效改善外派人員的適應情形、進而提高其派遣成功機會。有鑑於此，本研究遂以跨文化訓練為題進行實證研究，目的在於分析兩岸特殊背景下台資企業當前實施的跨文化訓練核心內涵為何？然後並進一步探討跨文化訓練是否會對於外派人員能力提昇及其適應情形產生顯著之影響性？實證資料經由統計分析處理之後，本研究共獲致下列三項重要的研究結論：

一、因素分析顯示跨文化訓練主要可分為四項構面，其中以「溝通及社交禮儀訓練」與「安全及關係管理訓練」的實施程度較高，「語言及風俗文化訓練」則最低

本研究針對台資企業派遣至中國大陸的外派人員進行調查，問卷資料經由因素分析後顯示，跨文化訓練的主要內涵可劃分為四項核心構面，分別是：「安全及關係管理訓練」、「語言及風俗文化訓練」、「溝通及社交禮儀訓練」、以及「法政及生活資訊訓練」。針對各構面所進行的信度分析亦顯示，Cronbach's α 值均介於 0.810~0.909 之間，顯示內在一致性相當理想。至於這四項訓練構面之實施程度，其中以「溝通及社交禮儀訓練」與「安全及關係管理訓練」的實施程度得分較高，分別達到 3.591 及 3.581；「法政及生活資訊訓練」的實施程度得分為 3.200，名列第三；而「語言及風俗文化訓練」的實施程度最低，得分僅有 2.817，而且並未達到五點尺度的中值 3 分。由此分析可知，兩岸在相同的語言及歷史背景之下，台資企業普遍認為並不需要強調「語言及風俗文化訓練」。然而，近百年來的阻隔，卻也使得儘管在相同語言

及文化風俗下，仍會形成許多「溝通及社交禮儀」上的差異，而這方面的訓練確實已為台資企業所重視。

二、相關分析顯示，跨文化訓練、外派人員能力、以及外派適應三者之間具有部分顯著的關聯性，其中尤以外派人員能力與外派適應之間的關聯性最強

在探討跨文化訓練、外派人員能力、以及外派適應之關聯性時，本研究的相關分析顯示，三者間均具有部分的顯著關聯性。在跨文化訓練與外派人員能力之關聯性方面，分析顯示全部為正相關，相關係數介於 0.073~0.294 之間，12 個項目中達到顯著水準的共有 6 個。在跨文化訓練與外派適應之關聯性方面，分析顯示全部為正相關，相關係數介於 0.072~0.265 之間，12 個項目中達到顯著水準的共有 7 個。在外派人員能力與外派適應之關聯性方面，分析顯示全部為正相關，相關係數介於 0.293~0.587 之間，而且 9 個項目全部均已達到顯著水準。由此分析可知，上述三者間之相關性，以外派人員能力與外派適應之間的關聯性最強，而跨文化訓練對於外派人員能力及外派適應之關聯性則是相當接近。因此，就相關分析的結果而言，可以推斷外派人員能力與外派適應之間的關係最為緊密，但是跨文化訓練是直接影響外派適應或是透過外派人員能力間接影響外派適應，則並無法由此分析得知。

三、LISREL 整體分析模式顯示，外派人員能力在跨文化訓練與外派適

應間扮演中介變項的角色，跨文化訓練係經由提昇外派人員能力進而改善其外派適應

由於相關分析中無法判定跨文化訓練是直接或間接影響外派適應，所以本研究將跨文化訓練、外派人員能力、以及外派適應一併納入 LISREL 模式中進行探討，並指定兩條路徑加以分析：一為跨文化訓練直接影響外派適應；另一則為跨文化訓練透過外派人員能力進而影響外派適應。分析結果顯示，前者跨文化訓練對於外派適應的直接效應並不顯著，此一路徑的參數估計值 γ 為 -0.01、 t 值僅有 -0.09。而後者間接效應則相當顯著，此一路徑中跨文化訓練對於外派人員能力的參數估計值 γ 為 0.31、 t 值達 3.45，外派人員能力對於外派適應的參數估計值 γ 為 0.78、 t 值達 7.69。由此分析可知，跨文化訓練將會先影響外派人員能力，然後再透過外派人員能力的提昇，進而改善人員的外派適應。此一結果顯示，外派人員能力在跨文化訓練與外派適應間扮演中介變項的角色，跨文化訓練與外派適應之間的關聯性，是建立在外派人員能力的中介基礎之上。

參考文獻

1. 甘珮姍，台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究，成功大學企業管理研究所碩士論文，1999 年。
2. 呂錦龍，台商赴大陸投資之人員派遣制度研究，中國文化大學勞工研究所碩士

- 論文，1994 年。
3. 吳永欽，美日兩國外商派台經理人之跨文化效能研究，大葉大學工業關係研究所碩士論文，2000 年。
 4. 吳孟玲，我國跨文化訓練現況與架構之探討—以資訊電子業為例，東華大學國際企業研究所碩士論文，1998 年。
 5. 沈青松，兩岸文化交流的現況與展望—文化與視野的反省，台北：聯合報文化基金會，1995 年。
 6. 何國全，大陸員工價值觀與台商管理行為的互動——地區次文化差異研究，政治大學企業管理研究所碩士論文，1994 年。
 7. 李敏宰，中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較研究，中國文化大學企業管理研究所碩士論文，1993 年。
 8. 林文燁，兩岸跨文化、領導風格與基層員工工作態度之研究——以明基資訊公司為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，1998 年。
 9. 柯元達，台商派駐大陸經理人適應問題研究，中山大學企業管理研究所碩士論文，1994 年。
 10. 黃同圳，大陸台商人力資源管理，台北：風和出版有限公司，1995 年。
 11. 黃秀英，台灣廠商海外直接投資暨跨文化管理問題之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文，1996 年。
 12. 黃復明，台商派駐大陸人員訓練與海外適應之研究——以台商高爾夫球業為例，義守大學管理科學研究所碩士論文，2000 年。
 13. 陳人豪，兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2001 年。
 14. 陳美黛，我國海外派遣人員人格特質與海外適應之相關研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，1997 年。
 15. 薛英宏，企業員工國家文化價值觀之研究——台灣及大陸地區之比較分析，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，2000 年。
 16. 藍雅馨，跨文化訓練實施程度、派外人員能力與海外適應之關聯性研究——以台商派駐大陸人員為例，中原大學企業管理研究所碩士論文，2002 年。
 17. Barham, K. & M. Devine, “The Quest for the International Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies”, The Economist Intelligence Unit Report2098, Lodan: Ashridge, 1990.
 18. Bennett, R., A. Aston, & T. Colquhoun, “Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring the Success of International Assignments”, Human Resource Management, 2000, vol.39, no.2, pp.239-250.
 19. Black, J. S. “Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers

- in Japan”, Journal of International Business Studies, 1988, vol.19, pp.277-294.
20. Bochner, S. “The Social Psychology of Cross-Cultural Relations”, Cultural in Contact: Studies in Cross-Cultural Interaction, Oxford: Pergamons, 1982.
 21. Brislin, R.W., Cross-Cultural Encounters, New York: Pergamon Press, 1981.
 22. Cascio, W. F., “Managing Human Resource-Productivity, Quality of Work Life”, Profits, 3rd. ed., N.Y.: McGraw-Hill, 1992.
 23. Church, A. T. “Sojourner Adjustment”, Psychological Bulletin, 1982, vol.91, pp.540-571.
 24. Eovingood, D. F., A Study of Reported Relationship between Adjustment Problems and Job Relocation to America for Foreign Expatriate, Peabody College of Vanderbilt University, Doctoral dissertation, 1995.
 25. Forster, N., “Expatriates and the Impact of Cross-Cultural Training”, Human Resource Management, 2000, vol.10, pp.63-78.
 26. Framer, L. A. & J. A. Richman, “The Impact of Management Behavior on Planning Effectiveness”, Management Planning, 1980, pp.19-24.
 27. Franko, L. G., “Who Manage Multinational?” Columbia Journal of World Business, Summer, 1973, pp.33.
 28. Goodman, N., Cross-Cultural Training for the Global Executive in Improvement Intercultural Interactions: Modules for Cross Cultural Training Programs, Landon: Sage Publications, 1994.
 29. Harris, P. R. & R. T., Moran, Managing Cultural Difference, Houston, TX.: Gulf Publishing Company, 1979.
 30. Harris, P. R. & R. T. Moran, Managing Cultural Difference (3rd ed), Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1991.
 31. Hofstede, G. H., “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, Journal of International Business Studies, 1983, vol.14, no.2, pp.75-89.
 32. Hogan, G. W., & J. R. Goodson, “The Key to Expatriate Success”, Training and Development Journal, vol.44, no.1, 1990, pp.50-52.
 33. Howard, C. G., “Profile of the 21st-Century Expatriate Manager”, HR Magazine, Jun. 1992, pp.93-100.
 34. Johnston, M. B., “ Training Needs of Americans Working Aboard”, Social Change, reprinted in M. B. Johnston, “Training Needs of Overseas Americans as Seen by Their National Co-Workers in Asia”, IDR/Focus, 1974, vol.4, p.21.
 35. Shaffer, M. A., D. A. Harrison, & K. M. Gilley, “Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment

- Process”, Journal of International Business Studies, 1999, vol.30, pp.557-581.
36. Stone, R. J., “Expatriate Selection and Failure”, Human Resource Planning, vol.14, no.1, 1991, pp.9-18.
37. Taft, R., “Coping with Unfamiliar Cultures”, In N. Warren (Ed.), Studies in Cross-Cultural Psychology, 1977, vol.1, pp.125-153.
38. Torbiorn, I., Living Abroad: Personal Adjustment and Personal Policy in the Overseas Setting, New York: Wiley, 1982.
39. Tung, R. L., “Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments”, Columbia Journal of World Business, 1981, vol.16, no.1, pp.68-78.
40. Tung, R. L., “Selecting and Training of Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals”, California Management Review, 1982, vol.25, no.1, pp. 57-71.
41. Winkelman, M., “Cultural Shock and Adaption”, Journal of Counseling and Development, 1994, vol.73, no.2, pp.121-130.

